

Mitarbeiterorientierung des Managements im Osten auf dem Prüfstand: Erfahrungen aus einem Handelsunternehmen

Zwarg, Ingrid

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Zwarg, I. (1994). Mitarbeiterorientierung des Managements im Osten auf dem Prüfstand: Erfahrungen aus einem Handelsunternehmen. In L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Führung im Systemwandel : Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft* (S. 305-318). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409905>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Ingrid Zwarg

**Mitarbeiterorientierung des Managements im Osten auf
dem Prüfstand - Erfahrungen aus einem
Handelsunternehmen**

Zusammenfassung

In dem vorliegenden Aufsatz werden Erfahrungen einer geglückten Privatisierung eines ostdeutschen Handelsunternehmens durch eine westdeutsche Unternehmensgruppe behandelt. Diese Erfahrungen wurden der Verfasserin durch die beiden Geschäftsführer zugänglich gemacht und verarbeitet.

Im ersten Abschnitt werden die Anfangsschwierigkeiten dargestellt, die wesentlich darin lagen, daß das Management vom Subjektverhalten der Mitarbeiter ausging, diese jedoch die bisher gelernten Verhaltensweisen aus der Vergangenheit - Objektverhalten - an den Tag legten. Dabei wird auf die Sensibilität, mitarbeiterorientiertes Verhalten der Geschäftsführung sowie auf die gründliche Ursachenanalyse hingewiesen, um wirkungsvolle Schritte und Maßnahmen zur Situationsveränderung einzuleiten. In diesem Zusammenhang wird der Einfluß der Unternehmensphilosophie auf die Mitarbeiter analysiert, und es werden Schritte der Unternehmenspolitik behandelt. Schwerpunkte dafür sind das Unternehmenskonzept, die Schaffung einer Beispiellösung für ein marktwirtschaftlich funktionierendes Verkaufsobjekt, die Einführung flacherer Hierarchien, der innerbetriebliche Leistungsvergleich und die Organisation von prozeßorientierter Weiterbildung im Unternehmen. Dabei wird die Einbeziehung der ostdeutschen Mitarbeiter in die Umgestaltungsprozesse sowie die Beachtung ihrer spezifischen Erfahrungen und Qualifikation als eine durchgängige Leitlinie der Mitarbeiterführung erkennbar.

Abstract

The essay shows the experiences made in privatising an east-german trade business by a west-german trade company. It is examined how the east-german business succeeded in the market in a short time. A fitting business philosophy, leadership strategies and joint cooperation between east- and west-german executives were found to be reasons. In the article are shown some of the serious starting leadership-problems of employees motivation. Furthermore there are demonstrated important steps in the implementation of the business policy in the course of which the situation changed are pointed out. Methodically it was worked in a way that the experiences of both managers (one east-, one west-german) were reviewed by the author and authorised by the managers.

Inhalt

- 1 Zur Ausgangssituation
- 2 Zur Unternehmenspolitik
- 3 Schritte und Erfahrungen bei der Umsetzung der Unternehmenspolitik
- 4 Literatur

Im nachfolgenden Aufsatz möchte ich einige wesentliche praktische Erfahrungen einer „geglückten“ Privatisierung darstellen. Es handelt sich dabei um ein ehemals leistungsstarkes ostdeutsches Handelsunternehmen, welches durch eine westdeutsche Unternehmensgruppe gekauft wurde und damit jetzt in eine Handelskette eingeordnet ist.

Sicher werden einige Leser hier einwenden, daß die Privatisierung von Handelsunternehmen im Osten noch am leichtesten zu bewerkstelligen ist. Das ist auf den ersten Blick nicht unbegründet. Mir geht es in meiner Darstellung aber besonders um die Art und Weise, wie diese Privatisierung ablief. Dabei wurde nämlich eine Firmenphilosophie erkennbar, die sich wohltuend von vielen bekannt gewordenen „Gangarten“ abhob, und die mich bewog, die praktischen Erfahrungen dieses „ostdeutschen“ Handelsunternehmens darzustellen. Diese wurden mir von den beiden Geschäftsführern (einer ost- und einer westdeutsch) zugänglich gemacht. Sie legten jedoch Wert darauf, ungenannt zu bleiben, weil sie der Meinung sind, eigentlich nichts Besonderes getan zu haben, da diese Art und Weise des Umgangs miteinander ihrem Selbstverständnis von Mitarbeiterführung entspricht.

1 Zur Ausgangssituation

Die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf dem Markt erforderte eine völlig neue Qualität des Handels und damit des Handelns der Mitarbeiter im Unternehmen. Diesem Hauptgedanken der Unternehmensleitung stimmten die Mitarbeiter verbal zu, seine Umsetzung indes bereitete große Schwierigkeiten. Das hatte weniger mit dem guten Willen bzw. der fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter zu tun. Die Ursachen lagen eher darin, daß die Mitarbeiter erst lernen mußten, welche Verhaltensanforderungen die Marktwirtschaft an sie neben den fachlichen stellt. Im Rückblick erwies sich gerade dieser Prozeß als eigentlicher Transformationsprozeß, denn es mußten und müssen täglich neue Denk-, Arbeits- und Verhaltensweisen gelernt und praktiziert werden, die im realsozialistischen Wirtschaftssystem nicht angelegt waren, da die Unternehmen nur in ganz bescheidenem Rahmen als „eigenständige Subjekte des ökonomischen Lebens“ (Adler, 1991, S.175) agieren konnten. Die unmittelbaren Auswirkungen davon stellten sich in der Anfangsphase der Übernahme des ostdeutschen Unternehmens für die Geschäftsleitung so dar:

- Aufträge und Anweisungen der Geschäftsleitung wurden „entgegengenommen“
- In durchgeführten Diskussionsrunden dazu wurde kaum etwas kritisch hinterfragt, eifrig notiert und Einverständnis signalisiert. Es gab wenig Vorschläge, Ablehnungen etc.

- Bei Kontrollen wurde festgestellt, daß die Umsetzung bei weitem nicht den Anforderungen entsprach, teilweise ganz unterblieb, obwohl die Leiter doch scheinbar an den Aufgaben mitgewirkt hatten.

Eine wörtliche Aussage des Geschäftsführers dazu: „Ich war bald verzweifelt, weil ich nicht mehr wußte, wie ich die Mitarbeiter noch nehmen könnte, um Erfolge in der Arbeit zu sichern.“ Damit berührte er einen der sensiblen Punkte, wieso häufig oberflächliche Urteile westdeutscher Führungskräfte im Osten entstanden sind: Sozialisationswirkungen der Vergangenheit wurden entweder unterschätzt oder blieben gänzlich unbeachtet. Es ist Adler (1991) zuzustimmen, wenn er aus der unselbständigen Rolle der Betriebe im Realsozialismus die Schlußfolgerung zieht, daß damit „die Chancen und Zwänge von Individuen zum sozialen Erlernen von Fähigkeiten und Verhaltensweisen zur Ausprägung und Artikulation von Interessen, zum zivilisiert demokratischen Austragen von Interessenkonflikten, zur Selbstorganisation begrenzt (sind). Pädagogik, Medien, 'Kaderauslese' etc. taten ein übriges, um Objekt-Haltungen zu verinnerlichen...“ (S. 175-176).

Für den westdeutschen Geschäftsführer bestand der eigentliche Konflikt darin, daß er „Subjektverhalten“ von den nachgeordneten Leitern und Mitarbeitern erwartete - d.h. sich kritisch artikulieren, Vorschläge machen, Meinungen vertreten etc. -, diese jedoch das gelernte „Objektverhalten“ in den Leitungsbeziehungen an den Tag legten. Für diese Situation muß man Wissen über die spezifischen Ursachen der Mentalität der Ostdeutschen haben, um zu unterscheiden, was den Umständen oder was dem eigenen Führungsverhalten zuzuschreiben ist. Um das eine vom anderen genauer unterscheiden zu können, waren die Leitungsbeziehungen, das menschliche Verhältnis zwischen den beiden Geschäftsführern ganz entscheidend sowie das verstärkte persönliche Engagement, mit den Mitarbeitern in den Kaufhallen ins Gespräch zu kommen. Auf diese Weise erweist es sich auch, ob Mitarbeiterführung im Führungsverhalten westdeutscher Manager Bestandteil ihres Wertesystems ist oder lediglich verbales Beiwerk, was dann schnell in der Konfliktsituation abhanden kommt. Da in unserem Fall ersteres zutraf, wurden viele Gespräche der Geschäftsführung mit den Mitarbeitern und Leitern in den Kaufhallen geführt, um hinter die tiefer liegenden Ursachen für den unbefriedigenden Zustand zu kommen. In dieser Situation sind Sensibilität und ein aktives Zuhören gefragt, aus dem sich nach und nach auf beiden Seiten Verständnis für die unterschiedlichen Denk- und Verhaltensweisen und Bewertungsmaßstäbe entwickelten. So konnte die Geschäftsleitung dabei die Erfahrung gewinnen, daß es ein Bündel von Ursachen für die Verhaltensweisen gab, die teilweise aus der Vergangenheit und teils aus den unterschiedlichen Erwartungen und Maßstäben resultierten:

- Obwohl Aufträge entgegengenommen und wenig hinterfragt wurden, war einiges davon nicht verstanden worden.
- Mit einigem war man nicht einverstanden, weil die neuen Anforderungen in der Organisation von Prozessen mit eingefahrenen Arbeits- und Verhaltensweisen kollidierten und an alten „Besitzständen“ rüttelten.
- Es wurde nicht genügend ernst genommen, was „von oben“ kam. Man wußte doch aus der Vergangenheit, daß vieles von den Orientierungen, Vorgaben und Anweisungen aufgrund fehlender Ressourcen nicht umsetzbar war.
- Aufträge wurden in der langen Leitungshierarchie von oben bis zu den Mitarbeitern „weitergereicht“, ohne daß die persönliche Verantwortung auf den einzelnen Leitungsebenen entsprechend ausgeprägt war.
- Bei Kontrollen und Rückmeldungen wurde viel Aufwand damit betrieben nachzuweisen, warum es nicht geht und daß man persönlich dafür nicht verantwortlich sei.

D.h. die Mitarbeiter hatten zwar neue Anforderungen und Aufträge entgegengenommen, waren aber nicht sofort in der Lage, damit gleichzeitig die notwendigen persönlichen Konsequenzen für die Änderung der Arbeits- und Verhaltensweisen zu ziehen. Der persönliche Leistungsmaßstab, den man sich aufgrund der Erfahrungen der Vergangenheit angewöhnt hatte, war nun untauglich für die höheren Anforderungen und Herausforderungen des bestmöglichen Bestehens auf dem Markt. Hinzu kam, daß es eine Reihe organisatorischer Rahmenbedingungen gab, die die Leitungswege verlängerten und der Wahrnehmung der persönlichen Verantwortung durch die Leiter im Weg standen.

Aus heutiger Sicht war dieser Konflikt vorprogrammiert und in gewisser Weise notwendig, um im Unternehmen ein der Härte der Anforderungen entsprechendes engagiertes Verhalten zu entwickeln. Wesentlich dafür ist jedoch, ob und wie dieser Konflikt durch die Unternehmensleitung wahrgenommen wird. So zeigte sich sehr schnell, daß man diesen Problemen mit Einzelmaßnahmen und „Erziehungsaktivitäten“ nicht nachkommen konnte. Eine gezielte Unternehmenspolitik, welche die Situation veränderte, war vonnöten.

2 Zur Unternehmenspolitik

Das Verständnis von Unternehmenspolitik, welches die westdeutsche Unternehmensleitung offensichtlich hatte, kann man mit der Auffassung von Ulrich und Fluri (1992) so charakterisieren: „Unternehmenspolitik ist somit die Auseinandersetzung mit den Wertvorstellungen und Interessen aller an der Unternehmung beteiligten oder von ihren Handlungen betroffenen Gruppen und die permanente Pflege tragfähiger Beziehungen zu diesen Gruppen. Es geht dabei um den schrittweisen Aufbau von kommunikativen Verständigungspotentialen“ (S.

77). Aus heutiger Sicht schätzt die Geschäftsleitung ein, daß einer der wichtigsten Punkte dafür war, daß der Eigentümer West in der Belegschaftssitzung seine Philosophie von der Gewinnerreichung und -verwendung überzeugend dergestalt darlegte, daß der Hauptteil des im Osten zu erwirtschaftenden Gewinns für die Modernisierung des Ostunternehmens eingesetzt wird. Damit hatte er den „Nerv“ der ostdeutschen Belegschaft mit ihren speziellen Einstellungen und Wertvorstellungen getroffen, ohne sich über die Tragweite vorher im klaren gewesen zu sein. Die Mitarbeiter mußten schließlich verarbeiten, daß sie sich nunmehr in einem privatwirtschaftlich geführten Unternehmen voll für die Erzielung von Gewinn einsetzen sollten, wo doch Gewinnstreben aus der Vergangenheit kein Thema war.

Plötzlich personifizierte sich Gewinnstreben und mußte mit der Erfahrung der eigenen Existenzsicherung auf neue Weise verbunden werden. Diese ideologischen Vorbehalte bei den Ostdeutschen zum Gewinnstreben wurden lange Zeit in den Ostunternehmen durch das Management unterschätzt. Es ist Dietzsch zuzustimmen, wenn sie aufgrund empirischer Untersuchungen folgert: „Eine Identifikation mit einem privatwirtschaftlichen Unternehmen ist bei Personen, die den sozialistischen Bildungsweg durchlaufen haben, nur unter einer Bedingung möglich: wenn durch die eigene Erfahrung in der Arbeitsatmosphäre das Bild, das innerhalb dieses Bildungsweges von kapitalistischen Arbeitsbedingungen vermittelt wurde, überzeugend verändert werden kann“ (Dietzsch, 1993, S. 57). Ganz wesentlich dafür war deshalb, daß in der Folgezeit die vom Eigentümer verkündete Philosophie der Gewinnverwendung durch die Modernisierung und Neugestaltung aller Kaufhallen praktisch erlebt werden konnte. Damit war gleichzeitig die Erfahrung in der Belegschaft verbunden, daß die Aufgaben und Ziele der Geschäftsleitung tatsächlich „ernst gemeint sind“, und sich Engagement dafür auch lohnt. Hinzu kam, daß dieser Umgestaltungsprozeß unter Einbeziehung und Mitwirkung aller Betroffenen erfolgte, wie noch im nächsten Abschnitt gezeigt werden soll. Nach Meinung der Geschäftsleitung war dies der Wendepunkt in Richtung Identifikation mit der „neuen“ Firma, in dessen Verlauf sich das Verhalten der Mitarbeiter spürbar zu verändern begann und sich die Leitungsbeziehungen auf neue Weise entwickelten.

Unter den Bedingungen und Erfordernissen des Transformationsprozesses scheinen mir zwei Aspekte der Identifikation mit der Firmenphilosophie für die Entwicklung im Osten Deutschlands besonders wichtig zu sein:

- a) Die Wirkung der Identifikation der Belegschaft mit der neuen Firma hinsichtlich Engagement, Wahrnehmung der eigenen Verantwortung etc., denn „Identifikation mit dem Unternehmen geht über das kalkulative Engagement hinaus und reicht in das moralische Engagement hinein. Dies bedeutet, daß

die Bindung nicht aufgrund der gewährten Belohnung entsteht, sondern aufgrund des Umstandes, daß der einzelne die Ziele der Organisation zu den seinen macht und erlebnismäßig selbstbestimmt vertritt“ (v.Rosenstiel & Stengel, 1987, S.31). Der Erfolg eines Handelsunternehmens wird nicht zuletzt davon bestimmt, wie die Mitarbeiter in den Kaufhallen ohne Druck und Kontrolle, sondern selbstbestimmt, die Philosophie der Firma gegenüber den Kunden durch die Qualität der Arbeit „rüberbringen“.

- b) Der Einfluß der Identifikation mit der Firma für das Finden einer neuen Identität der Mitarbeiter in der Marktwirtschaft. Dietzsch (1993) vermutet m.E. begründet, daß „diese Tatsache ein Teil von kollektiver Vergangenheitsbewältigung ist, einen Ausgleich des Identifikationsdefizits durch die Annahme von Firmenideologien zu erlangen“ (S. 57).

Die begründete Vermutung, durch die Identifikation mit der Firmenideologie bzw. -politik als Individuum zumindest Teile einer neuen Identität zu finden, wirft viele Fragen auf, die hier nicht alle behandelt werden können. Identität wird im Wörterbuch zur Psychologie definiert als „Bezeichnung für eine auf relativer Konstanz von Einstellungen und Verhaltenszielen beruhende, relativ überdauernde Einheitlichkeit in der Betrachtung seiner selbst oder anderer“ (S.184). D.h. Identifizierung mit der Firmenphilosophie und -politik kann nur erfolgen, wenn sie zumindest in Grundzügen mit der persönlichen Identität in Übereinstimmung steht oder dieser zumindest nicht entgegensteht. Erst daraus erwachsen Impulse für engagiertes und kreatives Handeln, was durch bloße Anpassung/Stillhalten zur propagierten Firmenpolitik von Westunternehmen im Osten niemals erreicht werden kann.

In diesem Verständnis zeigen die Erfahrungen unseres hier dargestellten Unternehmens, daß man in der Firmenpolitik marktwirtschaftlich orientierte Zielsetzungen mit den spezifischen Erfordernissen und Bedingungen im Osten so verbinden muß und kann, daß daraus etwas entsteht, womit sich die Belegschaften im Osten identifizieren können, womit zugleich persönliche Identität im Transformationsprozeß entsteht.

Diese hier dargestellten Probleme und Erfahrungen sind nicht nur für die wirtschaftliche, sondern auch für die gesellschaftliche Entwicklung sehr bedeutungsvoll. Daraus resultiert auch die besondere gesellschaftliche Verantwortung ost- und westdeutscher Führungskräfte, insbesondere für die Konzipierung und Durchsetzung einer Unternehmenspolitik, die diesem Anspruch verpflichtet ist.

3 Schritte und Erfahrungen bei der Umsetzung der Unternehmenspolitik

Bei der Übernahme des ostdeutschen Handelsunternehmens ging es nicht schlechthin um die Modernisierung aller Verkaufs- und Lagerobjekte und ein neues Sortiment, sondern um die Veränderung der Prozeßleitung, die ja häufig im Unternehmen einheitlich gestaltet ist, die Neuordnung der Leitungsbeziehungen zwischen Geschäftsleitung und Verkaufsobjekten eingeschlossen. Aber unter den Bedingungen und Erfordernissen der Marktwirtschaft ging es um noch mehr: sich durch eine hervorragende Qualität der gesamten Handelsleistung von den Wettbewerbern zu unterscheiden und sich einen festen Platz auf dem Markt zu sichern. Und dies war ohne engagierte und motivierte Mitarbeiter im Management des Unternehmens und in den Kaufhallen nicht zu leisten. Deshalb war für die nachfolgenden Schritte und Maßnahmen wesentlich, daß die ostdeutschen Mitarbeiter und Leiter als echte Partner in diesem Umgestaltungsprozeß gesehen und behandelt wurden. D.h. westdeutsches Know-how zum Management und der effektiven Organisation der Handelsprozesse wurde nicht einfach übergestülpt. Vielmehr baute man auf den spezifischen Erfahrungen der Mitarbeiter und ihren Kenntnissen zu Kundenmentalität und -bedürfnissen, der Handels- und Lieferantenszenerie in der Region und den Fachkenntnissen auf. Damit konnten die Mitarbeiter in den Umgestaltungsprozeß etwas einbringen und fühlten sich als Persönlichkeit be- und geachtet. Sie erfuhren auf diese Weise auch die Nützlichkeit konstruktiver Kritik, wenn sich beispielsweise in Westunternehmen bewährte Lösungen unter den spezifischen Bedingungen im Osten so nicht durchsetzen ließen und gemeinsam neue, auf die hier zutreffenden Erfordernisse paßfähige Lösungen gefunden wurden oder Detailkenntnisse vor Ort gefragt waren. Auf diese Weise gelang es in dem Unternehmen, „die Betroffenen zu Beteiligten bzw. die Beteiligten zu Betroffenen zu machen“ (v.Rosenstiel, 1987, S. V). Das setzte allerdings voraus, die Unternehmenspolitik transparent zu gestalten und vielfältige Mitwirkungsmöglichkeiten zu erschließen.

Begünstigt wurde diese Vorgehensweise auch dadurch, daß es sich bei dem übernommenen Handelsunternehmen um ein leistungsstarkes handelte, was verständlicherweise eine positive Einstellung der Westunternehmensleitung zu den ostdeutschen Führungskräften begünstigte. Mitwirkung gestaltete sich damit nicht zur „Pflichtübung“, sondern erwies sich als sachbezogenes Erfordernis effektiven Managements zur Umgestaltung des ostdeutschen Unternehmens.

Wichtige Schritte auf diesem Weg waren:

1. Erarbeitung des Unternehmenskonzepts für das Ostunternehmen unter Mithilfe des „Mutterunternehmens“ und dessen Know-hows in der Prozeßlei-

tung, der Logistik, Marketing und in der Sortimentsgestaltung. Um es deutlich zu sagen: das Konzept entstand im Ostunternehmen unter voller Einbeziehung der ostdeutschen Führungskräfte - so wurde es auf diese Weise *ihr* Konzept. Aus dieser „Vernetzung“ entstand die Tragfähigkeit des Konzepts, es hielt in der Umsetzung und hat sich so bewährt, daß heute das Ostunternehmen innerhalb der Handelskette einen vorderen Platz in der Effizienz einnimmt.

2. Schaffung des Prototyps eines vorbildlich funktionierenden, marktwirtschaftlich organisierten Marktes als Beispiellösung für die Umgestaltung aller Kaufhallen. Auf diese Weise lernten die Mitarbeiter und Leiter anhand dieses Beispiels im Osten und gewannen die Überzeugung, daß die neuen höheren Anforderungen und Maßstäbe realistisch und umsetzbar waren. Hinzu kam folgendes: Beispiellösungen hatte es auch in der DDR gegeben, nur blieben sie einsame Inseln. Jetzt hatten die Leiter die Möglichkeit und die Pflicht - und das war gewollt - die Beispiellösung in eigener Verantwortung in ihren Kaufhallen umzusetzen. Das bedeutete, sie mußten sich in kurzer Zeit mit der Komplexität der Veränderungen anhand des Prototyps so auseinandersetzen und vertraut machen, daß sie in der Lage waren, in ihrem Verantwortungsbereich die Prozesse auf neue Weise zu beherrschen. Das war hart, stellte jedoch die Voraussetzung dar, die künftigen Anforderungen selbständig, in voller persönlicher Verantwortung, wahrnehmen zu können. Nach Auffassung der Geschäftsleitung war dies wesentlich effektiver, als wenn Heerscharen von Führungskräften aus dem Mutterunternehmen die Prozeßorganisation verändert hätten. Dadurch wurde ein tiefgehender, wirksamer Lernprozeß in allen Verkaufs- und Unternehmensbereichen in Gang gesetzt, der alle wichtigen Bereiche und Mitarbeiter einschloß, aus dem heraus sich die notwendige Motivation und Qualifikation entwickelten, die für eine höhere Qualität des Leistungsprozesses erforderlich sind. Es soll auch nicht verschwiegen werden, daß in diesem Prozeß auch einige Mitarbeiter gescheitert sind; die Mehrheit hat ihn jedoch so erfolgreich bestanden, daß der Westgeschäftsführer hervorhob, er würde sich aus diesem Kreis einige Führungskräfte mitnehmen, müßte er im Westen ein neues Unternehmen aufbauen.

Diese Ergebnisse bestätigen in der Praxis, was von Rosenstiel (1987) zur Bedeutung und Wirksamkeit der Mitwirkung der Mitarbeiter in Unternehmen ausführte: „Partizipation - glaubhaft in die Organisation eingeführt - erhöht die Motivation und steigert die Qualität der Arbeitsprozesse und -ergebnisse. Entfremdung geht zurück. Darüber hinaus dürfte durch die Partizipation die Qualifikation gesteigert und die Bindung an die eigenen Aufgaben erhöht werden“ (S.7)

3. Die Verkürzung der Leitungswege durch die Einführung einer flacheren Hierarchie in den Märkten und Kaufhallen. Diese Organisationsmaßnahme

stärkte die persönliche Verantwortung der Marktleiter, weil sie auf diese Weise mit dem Handels- und Leistungsprozeß „kurzgeschlossen“ wurden. Damit war es nicht mehr möglich, Aufträge und Anweisungen „durchzustellen“, sondern die Prozesse mußten nun direkt organisiert werden, was neue Verhaltensweisen - prozeßbezogen - geprägt hat. Es waren dies besonders Konkretheit, Genauigkeit und Gründlichkeit im Umgang mit dem Sortiment, Preis, Marketingmaßnahmen u.a., wodurch die erforderliche Qualität der Handelsleistung zum Kunden sichtbar positiv beeinflusst worden ist. Damit wurde zugleich die Erkenntnis gefördert - weil materiell im Prozeß bedingt - warum das Verhalten zu ändern ist. Das scheint mir deshalb so wichtig zu sein, weil die erforderliche Verhaltensänderung von der Plan- zur Marktwirtschaft nicht mit Appellen und Anweisungen allein durchgesetzt werden kann, sondern die organisatorischen Veränderungen müssen damit synchron gehen und den Veränderungsprozeß unterstützen. D.h. sie müssen ein anderes Verhalten objektiv erzwingen, damit subjektiv die Notwendigkeit der Verhaltensänderung nachvollzogen werden kann. Auf diesen Aspekt der Verhaltensänderung möchte ich besonders verweisen, weil in vielen Unternehmen Kenntnisvermittlung betrieben wird, losgelöst von den Prozessen, die insgesamt wenig Verhaltensänderung bewirken. Überall, wo noch die alten „Gangarten“ nach außen spürbar werden, darf man berechtigt folgern, daß im Inneren die Abläufe wenig verändert worden sind.

4. Die Einführung der Arbeit mit Zielvorgaben wurde in den Kaufhallen im Anschluß an die Umgestaltung/Modernisierung vorgenommen. Nachdem durch diese Maßnahmen u.a. die betrieblichen Rahmenbedingungen abgesteckt wurden, konnte die Arbeit mit Zielvorgaben in wichtigen quantitativen Kennziffern in allen Kaufhallen durchgesetzt werden. Diese Vorgaben werden vorher zwischen Geschäftsleitung und Marktleitern abgestimmt. Für deren Umsetzung sind die Marktleiter persönlich verantwortlich. Monatlich werden im Kreise der Geschäftsleitung und der Marktleiter die Ergebnisse ausgewertet, wobei die Marktleiter ihre Ergebnisse präsentieren müssen. Wie man die Arbeitsergebnisse richtig präsentiert, mußte dabei ebenso gelernt werden, wie die konkrete Ursachenforschung, warum ein Erfolg oder Mißerfolg eingetreten ist. Da jetzt die materiellen, personellen und organisatorischen Bedingungen in der Regel vorhanden sind, gibt es dabei nicht wie früher Vermischungen objektiver und subjektiver Faktoren, die eine gerechte Leistungsbewertung besonders im Handel nahezu unmöglich machte. Der jetzt durchgeführte innerbetriebliche Leistungsvergleich im Unternehmen macht für die Leiter und Mitarbeiter die persönliche Verantwortung und das Engagement auf gänzlich neue Weise erlebbar. Primär muß man sich nunmehr mit der eigenen Arbeitsweise auseinandersetzen, weil das Abschieben von Mißerfolgen auf „objektive“ Ursachen nur noch in wenigen Fällen möglich ist. Daraus hat sich zwischen den Kaufhallen gegenseitiges Wett-

fern und Ehrgeiz entwickelt. Hinzu kommt, daß gute Leistungen durch die Geschäftsleitung materiell honoriert werden, was die Mitarbeiter natürlich auch zu weiterem Engagement stimuliert. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, daß die Geschäftsleitung strikt darauf achtet, daß die Ergebnisse im innerbetrieblichen Leistungsvergleich mit den Mitarbeitern in den Kaufhallen ausgewertet werden. Dadurch wird die vielerorts anzutreffende Geheimniskrämerei diesbezüglich vermieden und die Informiertheit der Belegschaft zur Lage des Unternehmens gewährleistet. Dies bewirkte u.a., daß mit der Offenlegung des Platzes im innerbetrieblichen Leistungsvergleich auch ein bestimmter Veränderungsdruck „von unten“ entstand und man sich in den Objekten selbst verstärkt mit der Qualität der eigenen Arbeit auseinandersetzte und nicht nur auf der Ebene der Führungskräfte. Dabei wurde die Erfahrung gemacht, daß die Mehrheit der Mitarbeiter diese Informationen zur Situation des Unternehmens ebenso erwartete wie zu den Ergebnissen ihrer Bereiche. Eine Ursache hierfür dürfte darin liegen, daß dies bereits vor der Wende in der Leitungsarbeit des Handelsunternehmens/Ost ausgeprägt war. Auf diese Weise wurde in neuer Qualität fortgesetzt, was vorher schon in bestimmtem Maße praktiziert wurde. Es sollte folglich in den Ostunternehmen sorgfältig geprüft werden, was an Formen und Methoden integrierbar und ausbaufähig ist - nicht zuletzt im Interesse der Identifikation mit dem Unternehmen.

5. Die Verbindung von Umgestaltung/Modernisierung im Unternehmen mit der prozeßbezogenen Weiterbildung war von Anfang an gewährleistet. Auf diese Art und Weise wurde ein Personalentwicklungskonzept durchgesetzt, welches neue Prozeßerfordernisse mit der Vermittlung anwendungsorientierter Kenntnisse wirksam verband. Damit ist es gelungen, die Durchsetzung der Unternehmensziele mit der Qualifizierung und Förderung des Humankapitals und der Aktivierung der Potentiale aller Mitarbeiter zu erreichen. Besonders hohe Anforderungen wurden dabei an die Führungskräfte hinsichtlich ihrer Qualifikationsbereitschaft gestellt. Überwiegend wirkte sich dafür die Firmenphilosophie aus: „Wenn etwas nicht funktioniert, dann liegt es am Management und nicht an den Mitarbeitern“. Folglich wurde die Befähigung und Qualifizierung der Führungskräfte einer der wichtigsten Schwerpunkte im Umgestaltungsprozeß des Unternehmens. Bemerkenswert ist, wie dabei vorgegangen wurde. Aus heutiger Sicht haben sich besonders nachstehende Aktivitäten und Schritte als effektiv erwiesen:
 - Schulungspläne und -aktivitäten wurden den notwendigen Veränderungen der Prozeßorganisation angepaßt, wobei neue Anforderungen für die Arbeits- und Verhaltensweisen aus der Gesamtsicht des Unternehmens zu berücksichtigen waren. Es mußten Abläufe gelernt werden, die in der gesamten Handelskette einheitlich geregelt sind. Damit mußte betriebs- und unternehmensbezogene Schulung und Kenntnisvermittlung erfolgen.

- Vor den Schulungen durch Weiterbilder / Dozenten fanden intensive Gespräche mit der Geschäftsleitung statt, um diese betriebs- und unternehmensbezogenen Inhalte in den Schulungen der Leiter und Mitarbeiter auch umzusetzen. Damit wurde eine Verbindlichkeit in der Kenntnisvermittlung erreicht, welche die Anwendung und Umsetzung des Gelernten durch die Mitarbeiter förderte.
- An den Schulungen der Führungskräfte nahm und nimmt die Geschäftsleitung teil. Damit wird nicht nur die Bedeutsamkeit der Weiterbildung zum Ausdruck gebracht, sondern auch gesichert, daß in der Diskussion die betriebs- und unternehmensbezogenen Probleme tatsächlich die Hauptrolle spielen und eine einheitliche Sprachauffassung entsteht. Auf diese Weise kann sich die Geschäftsleitung nicht nur ein wirklichkeitstreuendes Bild von der Qualifikation der Führungskräfte machen, sondern ist direkt über die Probleme der Umsetzung informiert. So zeigte sich beispielsweise sehr schnell, daß es den mittleren Führungskräften viel leichter fiel, sachbezogene Inhalte zu verarbeiten, als neue Anforderungen zur Führung von Mitarbeiter zu erfüllen. Dies zeigt sich auch in den derzeitigen Führungsproblemen der Leiter. Nach Aussagen der Geschäftsleitung stellt dies einen wichtigen Schwerpunkt der weiteren Qualifizierung dar.

Das hier vorgestellte Beispiel zeigt, daß es bei der Privatisierung ostdeutscher Betriebe und Unternehmen nicht nur Risiken gibt, sondern auch echte Chancen für einen Neuanfang. Die spezifischen Voraussetzungen, die ostdeutsche Führungskräfte und Belegschaften dafür mitbringen, muß man erkennen, prüfen, akzeptieren und mit neuen Anforderungen so verbinden, so daß daraus zwar etwas Neues, aber auch Gewachsenes entsteht, mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren können.

4. Literatur

- Adler, F. (1991). Soziale Umbrüche. In R. Reißig & G.-J. Glaeßner (Hrsg.), Das Ende eines Experiments (S. 174 - 218). Berlin: Dietz.
- Dietzsch, I. (1993). Aus der Nischenrepublik in die Soziale Marktwirtschaft - Wertung, Verarbeitung, Suche und Bewältigung einer neuen Alltagssymbolik am Beispiel neuer Selbständiger und Angestellter in Leipzig. unveröffentlichte Diplomarbeit, Berlin: Humboldt-Universität.
- Fröhlich, W.D. (1987). Wörterbuch zur Psychologie. München: dtv.
- Rosenstiel, L.v., Einsiedler H.E., Streich R.K. & Rau S. (1987). Motivation durch Mitwirkung. Stuttgart: Schäffer.
- Rosenstiel, L.v. & Stengel M., (1987). Identifikationskrise: Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen. Bern / Stuttgart: Huber.
- Ulrich, P. & Fluri E., (1992). Management - Eine konzentrierte Einführung. UTB, Stuttgart: Haupt.